

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Kepala sekolah sebagai organisator memiliki peran yang sangat kuat dan strategis dalam rangka menjalankan roda organisasi sekolah sekaligus mengupayakan peningkatan lembaga yang ia pimpin dalam berbagai aspeknya, termasuk salah satunya adalah peningkatan kompetensi guru.

Fokus pembahasan yang penulis sajikan dalam tulisan ini adalah berkaitan dengan model manajemen strategik yang diterapkan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam meningkatkan kompetensi guru-guru di SMKN-1 Palangka Raya. Model manajemen akan dilihat pada aspek sasaran program strategis yang dibuat, analisis lingkungan eksternal dan internal, analisis pilihan strategi, sasaran jangka panjang dan pelaksanaan serta evaluasi. Tahapan-tahapan dalam model manajemen strategik sebagaimana yang disebutkan di atas didasarkan pada pendapat Fred R. David yang menyatakan bahwa model manajemen strategik terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.¹

Formulasi strategi adalah tahapan awal dalam manajemen strategik yang meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman

¹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tangerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.

eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan sasaran jangka panjang dan merumuskan alternatif strategi yang akan dilaksanakan. Sedangkan implementasi strategi adalah hal yang terkait dengan *action* nyata di lapangan dan terakhir evaluasi strategi adalah tahapan final dari tahapan manajemen strategik untuk melihat keberhasilan kegiatan perencanaan dan implementasi.

A. Model Manajemen Strategik yang Diterapkan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

Formulasi strategi yang dibuat Kepala SMKN-1 Palangka Raya sebagai tahapan awal model manajemen strategik yang diterapkan dalam bentuk perencanaan komprehensif, integrasi teknologi dan keterampilan berdasarkan analisis eksternal dan internal, sasaran dan juga merumuskan alternatif strategi yang akan dilakukan sesuai dengan tujuannya yaitu meningkatkan kompetensi guru.

1. Merumuskan Visi dan Misi

Setiap pemimpin tentunya memiliki sebuah orientasi besar terhadap yang dipimpinnya. Tidak terkecuali dengan Kepala SMKN-1 Palangka Raya yang juga memiliki banyak harapan dan keinginan dari lembaga yang dipimpinnya.

Berdasarkan data temuan penelitian bahwa harapan dan tujuan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMKN-1 Palangka Raya selama kepemimpinannya adalah agar semua guru memiliki kualifikasi pendidikan strata-2 dan memiliki

sertifikasi guru profesional. Selain itu guru harus aktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan baik di sekolah maupun di luar. Guru-guru SMKN-1 Palangka Raya juga diharapkan dapat menjadi *role model* bagi guru-guru di sekolah lainnya, sesuai dengan bidang mata pelajaran dan keahlian mereka masing-masing.

Penulis melihat bahwa apa yang dikemukakan Kepala SMKN-1 Palangka Raya merupakan bagian dari visi dan misi terhadap peningkatan kompetensi guru. Visi dan misi yang diungkapkan memang belum dapat dikatakan ideal. Pertama karena hal itu belum dibuat secara eksplisit dalam sebuah rencana kerja yang mapan. Kedua bahwa visi seyogyanya memiliki orientasi masa pencapaian, sedangkan yang dikemukakan Kepala SMKN-1 Palangka Raya belum memuat batas waktu pencapaian dari tujuan yang ia harapkan.

Visi yang dibuat Kepala SMKN-1 Palangka Raya pada prinsipnya merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh elemen terkait di, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Berikutnya adalah yang merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh elemen yang terkait seperti wakil kepala sekolah dan juga guru.

Mengingat bahwa visi yang akan dikembangkan belum jelas tertulis, maka misinya pun sebagai tujuan operasional dari visi yang dibuat

belum jelas. Seyogyanya misi adalah penjabaran-penjabaran operasional dari visi yang telah dibuat.

Selain itu, program-program kerja terkait dengan peningkatan kompetensi guru juga belum terurai dengan baik dalam bentuk penjabaran visi. Hal ini menunjukkan bahwa misi yang dibuat masih bersifat global dan tidak menitik pada permasalahan yang diharapkan. Meskipun demikian, setidaknya hal tersebut telah menunjukan adanya rencana strategis yang berorientasi pada peningkatan dan pengembangan kompetensi guru di SMKN-1 Palangka Raya. Fakta tersebut sesuai dengan pendapat Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L yang dikutip Triton PB bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.² Penentuan kinerja tersebut dapat dibuat dalam bentuk visi dan misi yang sudah seharusnya ditetapkan untuk menjadi tujuan dan orientasi dari setiap kegiatan yang dilaksanakan.

2. Analisis Eksternal dan Internal

Bagian berikutnya dari formulasi strategi dalam model manajemen strategik Kepala SMKN-1 Palangka Raya adalah analisis eksternal dan internal yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru.

Faktor pendukung secara internal yang menjadi peluang sekaligus kekuatan bagi pengembangan kompetensi guru sebagaimana hasil temuan penelitian adalah :

² Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011.
h. 35

- a. Masih adanya guru yang dinilai belum memenuhi standar keprofesionalan. Indikatornya antara lain latar belakang guru yang bukan dari keguruan, faktor linearitas pendidikan, belum optimalnya penguasaan terhadap teknologi informasi dan juga aspek senioritas.
- b. Motivasi yang tinggi serta kesadaran dari para guru untuk terus mengembangkan kompetensinya baik secara personal maupun melalui kegiatan lembaga.
- c. Kegiatan-kegiatan formal peningkatan kompetensi guru seperti pelatihan, seminar dan lain-lain bisa ditinggalkan melalui DIPA sekolah, meskipun belum ideal.

Adapun faktor pendukung secara eksternal adalah intensitas kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensi guru di luar sekolah yang relatif banyak, baik yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya, Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah maupun yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional di pusat.

Analisis eksternal dan internal yang dilakukan Kepala SMKN-1 Palangka Raya terkait dengan adanya kendala-kendala yang dapat menjadi hambatan bahkan ancaman bagi peningkatan kompetensi guru antara lain adalah:

- a. Terbatasnya dana yang bisa dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru. Hal ini menyebabkan

sulit untuk mengikutsertakan seluruh guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan secara reguler.

- b. Padatnya kegiatan mengajar guru sebagai bagian dari kewajibannya yang harus dilaksanakan.
- c. Banyak jumlah tenaga pengajar di SMKN-1 Palangka Raya.

Fakta tersebut di atas relevan dengan pernyataan Triton yang mengutip pendapat YIPD tentang manajemen strategik bahwa manajemen strategis adalah suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategis tersebut.³

Meskipun tidak disampaikan secara detail terkait dengan analisis faktor eksternal dan internal dalam model manajemen Kepala SMKN-1 Palangka Raya, tetapi apa yang telah didapatkan dalam temuan penelitian sebagaimana uraian di atas menggambarkan bahwa Kepala SMKN-1 Palangka Raya menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*) internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar

³ Ibid.

sistem.⁴ Analisis SWOT merupakan bagian dari kontekstualisasi analisis eksternal dan internal bagi Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam melihat peluang dan tantangan peningkatan kompetensi guru di SMKN-1 Palangka Raya.

3. Sasaran Jangka Panjang

Tahapan berikutnya pada model manajemen strategik peningkatan kompetensi guru yang ada di SMKN-1 Palangka Raya adalah hal yang terkait dengan sasaran jangka panjang.

Berdasarkan data temuan penelitian bahwa sasaran jangka panjang yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru SMKN-1 Palangka Raya adalah :

- a. Sertifikasi bagi semua guru SMKN-1 Palangka Raya selambatnya pada tahun 2018.
- b. Seluruh guru sudah memiliki sertifikat pendidik profesional minimal pada tiga tahun ke depan.
- c. Pemerataan pelatihan bagi semua guru. Semua guru harus sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai keahliannya masing-masing di tahun-tahun mendatang.
- d. Partisipasi aktif dan keterlibatan para guru SMKN-1 Palangka Raya sebagai pemateri pada forum-forum seminar nasional maupun regional pada bidang keahlian mereka masing-masing.

⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 74 – 75

Melihat dari apa yang telah ditemukan dalam penelitian, maka aspek sasaran jangka panjang pada peningkatan kompetensi guru SMKN-1 Palangka Raya telah dibuat oleh kepala sekolah. Namun demikian tahapan-tahapan pencapaian dari sebuah sasaran semestinya diprogram secara baik dan bertahap. Upaya pencapaian tujuan lembaga dalam konteks peningkatan kompetensi guru merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif.

Fakta di atas sejalan dengan teori manajemen strategik Pearce dan Robinson yang menyatakan bahwa manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi.⁵

4. Analisis Pilihan Strategi

Banyaknya program kegiatan yang harus dilaksanakan oleh kepala SMKN-1 Palangka Raya mengharuskan adanya strategi-strategi khusus dan berbeda dari satu pelaksanaan program dengan program lainnya. Hal ini menjadi sebuah keharusan karena setiap program kegiatan memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda-beda. Alternatif strategi menjadi penting agar semua kegiatan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kerja.

⁵ Triton PB, *Manajemen Strategis*...h. 35

Di antara alternatif strategi yang dikembangkan terkait dengan program peningkatan kompetensi guru SMKN-1 Palangka Raya adalah memprioritaskan guru-guru yang sesuai dengan keahlian dan belum pernah mengikuti kegiatan pelatihan untuk diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan. Bagi guru yang sudah pernah mengikuti maka akan mendapatkan giliran belakangan. Selain itu juga Kepala SMKN-1 Palangka Raya selalu mengadakan rapat atau musyawarah dengan wakil kepala sekolah untuk menentukan orang-orang yang layak dan harus mengikuti kegiatan pelatihan. Tidak lupa pula Kepala SMKN-1 Palangka Raya melakukan koordinasi dengan guru-guru yang berkepentingan dalam hal tersebut.

Mengingat keterbatasan anggaran dan juga kesempatan bagi semua guru di SMKN-1 Palangka Raya untuk ikut aktif mengikuti kegiatan pelatihan di luar sekolah, maka Kepala SMKN-1 Palangka Raya memprogramkan beberapa kegiatan yang berorientasi bagi peningkatan kompetensi guru. Kegiatan tersebut dilaksanakan intern sekolah secara reguler untuk mengakomodasi kebutuhan guru-guru SMKN-1 Palangka Raya terhadap peningkatan kompetensinya.

5. Strategi Fungsional

Strategi fungsional yang berbentuk rangkaian program yang disiapkan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam konteks peningkatan kompetensi guru meliputi:

- a. Adanya pendataan pendidikan dan pelatihan guru
- b. Adanya guru yang mengikuti penataran
- c. Adanya kegiatan workshop jurusan
- d. Adanya guru yang ikut MGMP
- e. Penggantian staf sekolah secara periodik
- f. Menginventarisir kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di luar sekolah
- g. Menjadwalkan keberangkatan guru dalam pelatihan
- h. Menyiapkan dana operasional mengikuti pelatihan.

Berdasarkan data temuan penelitian di atas telah tergambar strategi fungsional berupa rangkaian program kerja yang disiapkan dalam mencapai sasaran jangka panjang telah dilaksanakan oleh Kepala SMKN-1 Palangka Raya. Program-program peningkatan kompetensi guru SMKN-1 Palangka Raya meskipun belum memuat target waktu pencapaiannya namun demikian telah ada upaya dari kepala SMKN-1 Palangka Raya untuk melaksanakan beberapa aspek kegiatan yang diorientasikan pada peningkatan kompetensi guru di SMKN-1 Palangka Raya. Hal ini menjadi pijakan awal bagi Kepala SMKN-1 Palangka Raya untuk mengimplementasikan program kegiatan secara baik dan terkondisi pada tahap selanjutnya.

Langkah penting strategi fungsional semestinya dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya

dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah pada berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik.

Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya, seperti program yang terkait dengan wakil kepala sekolah dan lain-lainya. Hal ini nampaknya belum dilakukan secara baik oleh Kepala SMKN-1 Palangka Raya.

Memperhatikan dari paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model manajemen strategik yang diterapkan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam meningkatkan kompetensi guru adalah model manajemen integratif yang memadukan profesionalitas, keterampilan, dan teknologi informasi. Kegiatan manajerial kepala sekolah dilakukan atas dasar perencanaan strategis melalui identifikasi masalah hingga melakukan tahapan-tahapan perencanaan secara fungsional terkait dengan peningkatan kompetensi guru SMKN-1 Palangka Raya.

B. Implementasi Manajemen Strategik Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi.⁶ Dari apa yang telah formulasikan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam hal peningkatan kompetensi guru telah terimplementasi ke dalam beberapa program kegiatan, baik yang dilakukan mandiri secara internal maupun sebagai partisipan pada kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di luar sekolah.

Pada tahapan ini, Kepala SMKN-1 Palangka Raya telah mengirim beberapa guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Mesin dan Teknik Industri Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Cimahi Jawa Barat pada bulan Mei 2015. Ada juga guru yang akan dikirim untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknik Dasar Pengelasan Gas Metal (GMAW) bagi guru program keahlian teknik mesin yaitu Tri Agus Mudjowidyaminto, pada bulan September 2015 mendatang. Melaksanakan kegiatan untuk pengembangan kompetensi guru seperti pelatihan Kurikulum 2013, *In House Training* tentang penyusunan kurikulum yang rencananya akan dilaksanakan pada 18 Agustus 2015.

Implementasi yang dilakukan oleh Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam beberapa program kegiatan yang telah dan akan dilakukan di atas

⁶ Fred R David, *Strategic Manajement (Manajemen Strategik)*, Jakarta: Salemba Empat, 2010. h. 9.

menunjukkan bahwa program-program kegiatan peningkatan kompetensi guru telah terealisasi. Realisasi dari kegiatan tersebut adalah sebagai perwujudan dari program yang direncanakan sebelumnya. Hal-hal yang terkait dengan teknis kegiatan telah dilakukan pengkajian dan atas dasar pertimbangan-pertimbangan rasional, seperti faktor pemerataan bagi guru dan juga skala prioritas.

Mencermati dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategik yang dilakukan Kepala SMKN-1 Palangka Raya adalah :

1. Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis keterampilan
2. Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis teknologi informasi
3. Pelatihan kurikulum 2013

Pada aspek evaluasi strategik yang dilakukan Kepala SMKN-1 Palangka Raya adalah dengan melakukan evaluasi di berbagai item perencanaannya dengan selalu mengadakan kontrol. Cara yang dilakukan adalah memantau perkembangan dan peningkatan kompetensi guru-guru yang sudah mendapat pendidikan dan pelatihan secara berkala. Selainnya adalah dengan mengadakan evaluasi pada setiap program kegiatan yang telah dilaksanakan.

Apa yang telah dilakukan Kepala SMKN-1 Palangka Raya dalam konteks evaluasi strategi belum sepenuhnya dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan bahwa kegiatan evaluasi tidak sampai pada mencermati apakah

strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Semestinya kegiatan evaluasi juga sampai pada tahap menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, adanya pengukuran kinerja serta langkah-langkah pengambilan tindakan perbaikan. Kondisi ini belum terjadi sepenuhnya dari apa yang dilakukan Kepala SMKN-1 Palangka Raya.